

space
work



CASE HISTORY SPACE WORK



CASE HISTORY

**SISTEMA DI VALUTAZIONE
MANAGERIALE**

LA CRESCITA DELLE COMPETENZE DEL GRUPPO
È SINONIMO DI ESTENSIONE
DEGLI INDIVIDUI
L'ORGANIZZAZIONE È UNIFORMITÀ E
CONDIVISIONE
PRODUCE UN PERCORSO MIRATO DI
MATURAZIONE E SVILUPPO

FABBISOGNO

Carlo Clavarino, allora Amministratore Delegato di Aon Italia, aveva stimolato la messa a punto di un sistema di valutazione del Top Management, soprattutto in merito ad aspetti legati alla leadership. Aon è cresciuta velocemente attraverso l'acquisizione di altre realtà di brokeraggio assicurativo. Per questo, motivo era importante lavorare anche sull'integrazione del Top Management proveniente da mondi diversi per dimensioni, governance e modelli di leadership.

Il sistema di valutazione, che aveva l'obiettivo di fotografare il potenziale As-Is, doveva essere collegato a un piano di sviluppo individuale e di gruppo per accrescere le competenze manageriali di ciascuno.

Aon a tale scopo ha affidato a Space Work l'attività di valutazione del Board italiano. Ha condiviso la scelta di utilizzare lo strumento di valutazione "360°", in grado di raggiungere il massimo livello di oggettività, evidenziando gli aspetti della leadership da molteplici osservatori privilegiati, quali capo, collaboratori diretti e colleghi anche di altre funzioni.

OBIETTIVO

Partendo dagli obiettivi strategici dell'Azienda, creare un approccio manageriale uniforme e condiviso, sviluppando anche uno spirito di gruppo nel Board italiano.

Fotografare le competenze manageriali del Board, individuandone i punti di forza e di debolezza. Definire e attuare un percorso mirato di crescita professionale e di sviluppo organizzativo.

**RICERCA DI UN MODELLO IDEALE
L'INCONTRO COME CONDIVISIONE
LA COMUNICAZIONE È METODO
MULTIPLICA I PUNTI DI VISTA
CREA LA CULTURA DELLA VASTITÀ
È OPPORTUNITÀ DI
CONFRONTO**

METODO

Definizione con l'AD del modello manageriale ideale di Aon Italia.

Incontri con il Board aziendale per costruire e condividere lo strumento da utilizzare e allinearne il più possibile al modello organizzativo.

Focus Group strutturati con il Board per declinare le competenze trasversali da inserire nel nuovo sistema di valutazione.

Incontri con il Board per scegliere il campione di valutatori da coinvolgere in base alla relazione funzionale o gerarchica con i valutati (almeno 3 colleghi, almeno 3 collaboratori, oltre al capo)

Presentazione del nuovo sistema di valutazione a 360° al gruppo dei valutatori scelti per formarli sullo strumento e far emergere eventuali spunti di miglioramento.

Supporto ai valutatori nella prima somministrazione dei questionari. Sono stati strutturati in forma anonima al fine di garantire la massima collaborazione e trasparenza da parte dei rispondenti, utilizzando la piattaforma di Aon Academy.

Presentazione all'AD dei risultati delle valutazioni individuali e dei risultati medi ottenuti dai Top Manager appartenenti al Board.

Presentazione al Board dei risultati medi del gruppo.

Colloqui di feed back individuali con ciascun valutato per restituire i dati emersi dal questionario somministrato. In tali colloqui i valutati hanno potuto confrontare, per ciascuna competenza, le proprie autovalutazioni con le medie dei rispondenti e con le medie ottenute da tutti i colleghi valutati. Ognuno ha così potuto prendere consapevolezza dei propri punti di forza e di potenziamento.

Condivisione con ciascun valutato di un piano di sviluppo individuale e uno di gruppo per tutto il Board.

EMERGERE

CONOSCERSI ATTRAVERSO I COLLEGGHI

PERCEPIRSI

MIGLIORARE ATTRAVERSO I COLLABORATORI

LA CULTURA DEL RISPETTO RECIPROCO

COME CRESCITA RESPONSABILE DELL'ALTRO

VANTAGGI DEL METODO 360°

Vantaggi del 360° per la Persona valutata

- Ricevere un feedback costruttivo su aspetti della propria performance che non potrebbe ottenere con nessun altro mezzo;
- Ricevere un feedback, oltre che dal proprio capo, da Persone che normalmente non contribuirebbero alla sua crescita, facendo emergere il "punto cieco", cioè ciò che gli altri percepiscono di una Persona, ma che la stessa potrebbe non cogliere nella sua autovalutazione;
- Ottenere la valutazione della leadership vista dai collaboratori, colleghi diretti e di altre funzioni a lei interrelate (osservatori avvantaggiati);
- Migliorare l'autoconsapevolezza grazie a più punti di vista;
- Avere l'occasione di ottenere un feedback costruttivo dall'azienda e da un coach per strutturare un piano d'azione mirato di crescita;
- Aumentare la motivazione e lo stimolo al miglioramento.

Vantaggi del 360° per l'azienda

- E' uno strumento che stimola le Persone a raggiungere i propri obiettivi, utilizzando al massimo i propri punti di forza e affrontando le lacune che richiedono uno sviluppo personale. Questo può aumentare la motivazione e lo stimolo al miglioramento.
- I partecipanti imparano a concentrare l'attenzione sui fattori critici di successo e le aspettative di ruolo, che influiscono sulla crescita aziendale;
- Costruisce una cultura del rispetto reciproco e della responsabilità per la crescita degli altri;
- Migliora la comunicazione interna tra le Persone, sensibilizzandole a un'osservazione più attenta, a un ascolto attivo e a una collaborazione costruttiva;
- Il management ottiene un quadro più completo delle Persone valutate;
- Si chiariscono le lacune e punti di forza personali e globali, permettendo piani di sviluppo maggiormente mirati;
- Emergono chiare indicazioni per la gestione dei talenti.

FIDUCIA

SPIRITO DI SQUADRA

GESTIONE DEI TALENTI

PARTECIPAZIONE AL CAMBIAMENTO

FORMAZIONE COSTANTE

IL VALORE DELLE IDEE

BISOGNI EMERSI

I risultati della valutazione a 360° dei Top Manager (Board) dell'Azienda da parte dei 64 rispondenti hanno evidenziato le seguenti esigenze:

Dal punto di vista del gruppo, è emersa globalmente la necessità di sviluppare maggior:

- fiducia nei colleghi;
- spirito di squadra e integrazione;
- allineamento metodologico e di approccio manageriale;
- comunicazione.

Dal punto di vista delle caratteristiche personali, è emerso generalmente il bisogno di sviluppare maggior:

- flessibilità;
- considerazione dell'altro;
- capacità di controllare gli eventi senza subirli.

Migliorare la gestione delle risorse:

- sviluppo delle competenze dei propri collaboratori, arricchendo le funzioni aziendali;
- potenziamento della capacità di delega;
- pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Potenziare la capacità di promuovere la crescita professionale e trattenere i migliori talenti ed i team ad alte performances, attraverso:

- formazione continua;
- corretta valutazione;
- percorsi di sviluppo strutturati;
- politica rigorosa di gestione dei talenti.

Aumentare la visione d'insieme:

- lavorare in funzione del risultato globale;
- collaborare per il fine comune;
- saper generare un impatto positivo sia all'interno che all'esterno dell'Azienda.

Accrescere la capacità di innovare:

- saper cogliere nuove opportunità;
- generare costantemente nuove idee;
- promuovere il cambiamento.

IL LEADER RESPONSABILE PRODUCE

AZIONI CONDIVISE

DEFINENDO VALORI E OBIETTIVI DEL GRUPPO

COINVOLGENDO LA SQUADRA ATTRAVERSO

IL SAPERE

CHE DETERMINA LE COMPETENZE TRASVERSALI

PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO

PERCORSO DI TEAM BUILDING in modalità outdoor, per agevolare l'integrazione delle Persone e l'informalità dell'approccio, rendendo il clima favorevole allo scambio e al confronto. Il percorso si è strutturato in 7 Step formativi.

L'utilizzo della metafora è stato elemento caratterizzante di tutto il percorso e ha permesso di abbassare le resistenze, facilitare il dibattito, l'elaborazione dell'esperienza e la sedimentazione della stessa.

Il percorso si è focalizzato sui temi: **RESPONSABILITA' DEL LEADER, COINVOLGIMENTO DELLA SQUADRA, OBIETTIVI E VALORI DEL GRUPPO**

1) Spedizione dell'Endurance in Antartide di Sir Ernest

Per poter esperire dinamiche relative alla presa di decisione, la possibilità di prevedere gli eventi, la leadership, la comunicazione e il lavoro di squadra;

2) Preparare una cena sotto la guida esperta di uno Chef di MasterChef e vincere la gara:

Al fine di lavorare intellettualmente e fisicamente insieme per vedere come le Persone del team di direzione si organizzano, pianificano il lavoro e si confrontano per raggiungere un obiettivo, rispettando i budget.

3) Riflessione sui diversi momenti vissuti in metafora:

Per aiutare a raccogliere, riorganizzare e fissare i frutti delle consapevolezze raggiunte;

4) Riporto alla reale situazione attuale e prospettiva di Aon:

Per facilitare i parallelismi fra gli insegnamenti acquisiti attraverso l'esperienza metaforica e la reale situazione aziendale;

5) Esercizio della Guida Sicura:

Per ricondurre alla responsabilità di se stessi come risorsa importante per l'organizzazione e i propri cari;

6) Incontro di Follow Up a distanza di alcuni mesi:

Per verificare lo stato di avanzamento e condividere, non solo i risultati ottenuti, ma anche le difficoltà incontrate, potendo così proseguire il cammino intrapreso e rafforzare il Management Team con sempre maggiore consapevolezza e rinnovata motivazione.

7) Executive Coaching e Mentoring a distanza:

Per accelerare lo sviluppo di alcune competenze trasversali, emerse come deboli nella valutazione a 360°

**LA COESIONE
PRODUCE LA
PROSPETTIVA COMUNE
NOI COME ANTIDOTO ALL'EGO
CONDIVISIONE COME MODELLO DI
OGGETTIVITÀ**

RISULTATI

Si è osservato il passaggio da una iniziale visione individualista, a una più condivisa e allineata. Le persone hanno preso coscienza del fatto che l'orientamento all'obiettivo non poteva prescindere dall'orientamento alle Persone, passando dall'abitudine all'IO, a un maggior utilizzo del NOI.

Questo intervento, inoltre, ha permesso di focalizzare meglio le aspettative di ruolo di Aon, di individuare dei punti condivisi dall'intero gruppo, per rendere ancora più efficace il ruolo del Management Team all'interno dell'Azienda, per:

Condividere le idee, i progetti e le informazioni, nel pieno riconoscimento, ma soprattutto nel pieno rispetto di ruoli e funzioni;

Contrastare, rimuovere e, in ogni caso, gestire costruttivamente la cosiddetta "chiacchiera";

Essere coesi e obiettivi;

Avere e assegnare obiettivi chiari;

Contribuire nella costruzione della visione e della strategia di Aon, con una chiara declinazione degli obiettivi dell'Azienda ed una diffusa condivisione degli stessi;

Rafforzare, a tutti i livelli aziendali, la comunicazione dei risultati (report mensili, di Quarter, Year to date) secondo un processo formale e strutturato, nella piena condivisione con tutti i livelli organizzativi interessati.

Questo progetto di comunicazione si basa su una ricerca formale e percettiva che ha come obiettivo unire il logo di Space Work – caratterizzato dalle forme quadrate di diverse dimensioni e da un testo, un naming – con il valore grafico dell'immagine, ovvero con la scrittura dei messaggi visivi, allo scopo di esprimere visualmente le parole che composte rivelano l'essenza – intangibile, lirica, operativa – dei principi e dell'estetica che sono alla base di questa azienda, la quale si occupa principalmente di persone.



Space Work ringrazia

Massimo Tantardini, Valeria Fogazzi e Gaia Moreschi per il progetto di comunicazione, redazione e grafica.

I colleghi Dario Gattinoni, Stefania Gualdieri e Giancarlo Pucci per il supporto progettuale e operativo.

Gli Chef di MasterChef e gli istruttori di Guida Sicura di Vallelunga per aver contribuito con la loro professionalità alla riuscita del progetto.

Il Board aziendale e tutti i valutatori per il prezioso contributo, senza il quale non sarebbe stato possibile conoscere così a fondo il contesto organizzativo e il DNA di Aon, garantendo la costruzione di un sistema di valutazione cucito sui reali fabbisogni dell'Azienda.

Carlo Clavarino per aver sostenuto con decisione la realizzazione del progetto e per la fiducia riposta in Space Work, scegliendola come partner in questo importante percorso di valutazione e formazione.



www.spacework.eu
info@spacework.eu

Space Work S.r.l.
Sede legale: Via Pietro Marone, 13 – 25124 Brescia – tel. 030.3771440 – 0302942387 – Fax 030.2810831
Altre sedi: Milano – Roma – Castelfranco Veneto
Partita IVA 03585680170 – Codice Fiscale 01294220338 – Registro Ditta 150222 – Capitale Sociale i.v. € 26.000,00